Hexalto présente

Communiquer ou Mourir

Thomas D. Zweifel, Ph.D.



Traduction et adaptation française :

Jean-Guy Perraud
Azucena van der Horst

Cet extrait vous est offert par :



Sommaire

Note : Cet extrait est composé des parties des chapitres précédés de « ✓ »

Extrait du chapitre **La communication peut tout résoudre**

.../...

Si vous voulez que ce livre vous soit utile, vous allez devoir agir, dans votre vie, dans votre activité professionnelle. Ce livre peut vous offrir un cadre pour réfléchir avant et entre les actions que vous entreprendrez, mais en aucun cas se substituer à elles. Comme le répétait sans cesse mon professeur Adam Przeworski : « *Les théories sont faites pour être appliquées, pas pour être crues.* » Si vous n'appliquez pas ce que dit ce livre, tout intéressant, instructif et intelligent qu'il soit, il restera théorique et n’aura aucun effet, pas plus sur votre vie que sur celle des autres.

Je vous recommande à ce titre de lire ce livre dans le cadre d’un projet que vous souhaitez réaliser, d’un objectif à atteindre ou d’une relation à laquelle vous tenez.

Prenez quelques minutes dès maintenant et pensez à une chose que vous désirez vraiment et qui implique une ou plusieurs autres personnes. Dîtes-vous maintenant « *Je vais utiliser ce livre au maximum de ce que je pourrai en tirer, afin de voir se réaliser mon projet.*»

Utilisez le formulaire page suivante pour décrire votre projet.

Exercice : Objectif et Actions

1) *Quel objectif important vous pousserait à dépasser vos limites actuelles pour arriver bien au-delà de ce que vous êtes aujourd'hui ?*

2) *Pour quand ?*

3) *Que manque-t-il dans votre leadership, dans votre communication pour atteindre cet objectif ?*

4) *Quels sont les blocages (en vous et autour de vous) que vous allez devoir dépasser pour atteindre cet objectif ?*

(*Je suis bien conscient que la plupart des gens saute ce genre d'exercice. Mais peut-être qu'au fond de vous, vous allez trouver les quelques minutes nécessaires pour répondre à ces questions : que souhaitez-vous vraiment en retirer pour vous-même ou votre vie ?)*

Demandez-vous si vous avez la volonté d'essayer les idées exposées dans ce livre sans y ajouter votre grain de sel, sans donner votre avis et sans jugements de valeur. Pouvez-vous tout simplement faire ce que le livre vous demande de faire ? Et finalement, après avoir terminé de lire, vous serez tout à fait libre de rejeter chacune de ces idées. Pour l'instant acceptez-les. Il est possible qu'elles puissent vous être utiles.

Demandez-vous maintenant si ce que vous souhaitez réaliser va concourir d'une manière ou une autre au bien collectif ? Si ce n'est pas dans vos intentions ou ne fait pas partie de vos objectifs, je me permets de vous conseiller de revoir votre projet.

Vous êtes toujours en train de lire, j'en déduis que vos intentions sont, tout comme les miennes, positives.

Je pars du principe dans la vie que les gens agissent par amour, par peur ou par nécessité. Les gens ont sans doute toujours des raisons – réelles ou non – pour agir, et essayent de faire de leur mieux selon les circonstances. J'ai bien conscience, que ce postulat est le plus souvent incorrect, voire même naïf ; mais sans lui, je serais en vérité incapable d'écrire ce livre.

La question qui me paraît se poser à la fin d'une vie est la suivante : Que dire de ma propre vie ? Que sera-t-il inscrit sur ma pierre tombale ? Lorsque, très vieux, je regarderai en arrière, ne verrai-je qu'une vie banale ou aurai-je la sensation d'avoir vécu une vie faite de sens, de service et de contribution ?

Le concept de leadership est mystérieux et indicible. Bien que je l'enseigne au sein de plusieurs universités (à Columbia, à St. Gallen Business School, à la Haute Ecole de Gestion de Fribourg), je pense que le leadership est un art, et non pas une science (n'allez pas le répéter à mes étudiants). Peut-être que le leadership est semblable à l'amour : nous savons quand il est là, sans pour autant pouvoir le définir.

Le leadership ressemble à des fractals : plus on y regarde de près, moins la définition du leadership apparaît clairement. Supposons que quelqu'un vous demande : quelle est la longueur de la côte anglaise ? Vous répondriez 3 500 km, et ce serait plus ou moins correct. Mais cette réponse n'est exacte qu'en simplifiant à l'extrême. Plus nous approchons de la côte anglaise, plus il nous faut tenir compte de toutes les aspérités, de tous les petits galets. Si on y regarde d'encore plus près, il convient de mesurer la circonférence des grains de sable. Au niveau microscopique, il faut bien admettre que la longueur de la côte anglaise est ... infinie.

En dépit de – ou peut-être à cause de – tous ces paradoxes, je vous promets que ce livre vous fournira des outils concrets que vous pourrez utiliser dans votre quête personnelle du leadership. J'espère qu'il vous donnera en plus le courage de vivre le leadership au quotidien. **.../...**

…/…

Escalader l'« Everest de la maîtrise de l'écoute »

L'écoute n'est pas une compétence mineure. Capacité et incapacité à écouter ont des conséquences majeures. Ceux qui font vraiment travailler leur muscle de l'écoute accèdent directement à la réussite de leurs objectifs. Au fur et à mesure que votre maîtrise de l'écoute se développe, vous repoussez exponentiellement les limites de ce que vous pouvez accomplir.

La Figure 2 illustre ce que j'appelle l'« *Everest de la maîtrise de l'écoute* ». La raison pour laquelle j'ai choisi d'illustrer mon propos par une métaphore alpine est que je crois que tout comme nous grandissons, évoluons, nous adaptons, l'écoute est le lieu d'un long et patient apprentissage, une escalade ; qui nous mène de l'inaptitude relative des très jeunes enfants principalement occupés à la satisfaction de leurs besoins, à la maîtrise de ces personnes nombreuses qui souhaitent réaliser une vie qui fasse sens : d'Ignorer – ne rien écouter du tout, à Générer – fédérer et inspirer les autres à agir de concert à la réalisation d'un but commun. Votre capacité croît exponentiellement tout au long du parcours. Et tandis que vous et vos équipes grimpez vers le sommet de la Maîtrise, votre écoute renforce votre équipe, catalyse l'innovation et permet de produire des bonds de productivité.

Détaillons à présent chacun des niveaux.

L'Everest de la Maîtrise de l'Ecoute

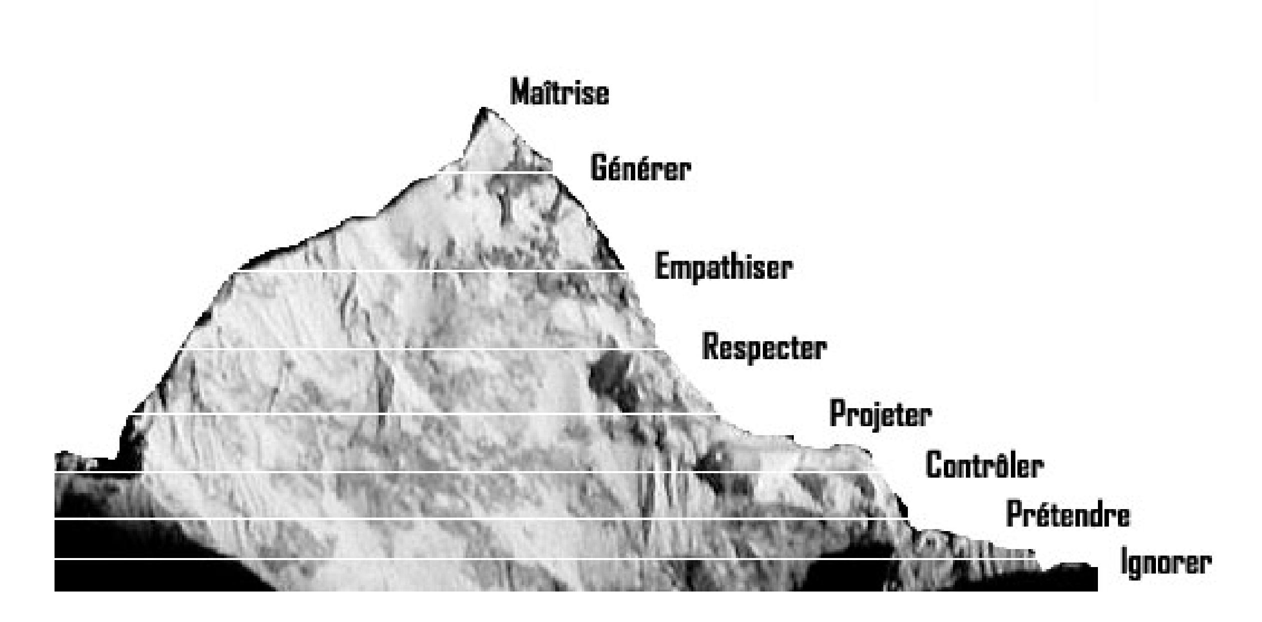


Figure 2 : « L'Everest de la Maîtrise de l'Ecoute ». Vos résultats croissent exponentiellement avec la qualité de votre écoute.

Niveau zéro : Ignorer

Peu avant la révolution iranienne de 1979, une journaliste du New York Times interviewa l'Ayatollah Khomeini à Paris. « Il n'aimait aucune de mes questions, » se souvient-elle vingt ans plus tard. « Il était assis par terre en tailleur. Il s'est tout simplement levé sans un mot, s'est enveloppé dans sa longue cape et a quitté la pièce. » Et selon le biographe de Khomeini : « Khomeini n'a jamais vraiment trouvé un quelconque intérêt à dialoguer. C'était un introverti. Il dialoguait avec lui-même plutôt qu'avec les autres. »[1]

Ignorer, c'est ne pas écouter. Le néant absolu. Vous ignorez une communication en la refusant. Ignorer, c'est aussi interrompre celui qui parle, jouer avec du papier, un crayon ou votre souris quand on vous parle, ou ne laisser aucune place aux paroles par la force contraire de votre dialogue intérieur. Comme avec Khomeini, ignorer est souvent une façon de négliger celui qui parle, sciemment ou non. Si un nouveau venu présente une idée nouvelle pendant la réunion

[1] Elaine Sciolino, "The People's Shah," *The New York Times Book Review*, 27 August 2000.

mensuelle, bien trop souvent, elle est tout simplement écartée.

Ignorer quelqu'un va toujours au delà de la simple grossièreté ou d'une forme d'indifférence, et peut avoir des conséquences insoupçonnées. Quand un professeur de mathématiques d'une petite université de Virginie appela un opérateur du support technique d'Intel pour leur faire savoir que le microprocesseur Pentium n'avait pas correctement calculé une division complexe, la société l'a tout bonnement ignoré. Le professeur ne s'est pas arrêté là et a diffusé sa plainte sur Internet. Très vite le problème est devenu ce que le PDG Andy Grove a appelé le moment le plus difficile de sa carrière : « J'avais l'impression que nous étions assiégés - sous un bombardement sans répit. »[1] Finalement, après un tollé public, Grove et son équipe de management se sont décidés à écouter. Intel a proposé de remplacer les processeurs de tous ceux qui le souhaitaient quelle qu'en soit la raison.

Andy Grove a également demandé à ce que soit créée la division « plaintes clients » chargée de les écouter et de prendre en compte leurs remarques. « Nous n'avions jamais eu de contact avec les consommateurs auparavant. Traiter ainsi les questions de nos clients n'était pas quelque chose que nous avions l'habitude de faire, » expliqua Grove. « Et là, brusquement, il nous a fallu le faire du jour au lendemain et à grande échelle. » Intel a payé le prix de sa leçon sur l'importance stratégique d'une écoute active.

Le philosophe Martin Buber explique bien, dans son livre célèbre *« Je et Tu »,* la raison pour laquelle ignorer quelqu'un, peut faire autant de dégâts. Buber affirme que nous n'existons que par notre relation à l'autre. Or, si les relations humaines sont la source de notre existence, et si celles-ci se développent et s'approfondissent essentiellement dans et par la communication, alors cette dernière apparaît comme *le mode* d'expression *même* de notre existence. C'est au travers de la communication entre vous et vos collègues qu'ils cessent d'être des objets et que vous vous influencez, construisez, façonnez les uns les autres. Dans cette perspective, ignorer une personne n'est ni plus ni moins qu'un déni de son existence même, qui lui ôte toute humanité et le condamne à n'être qu'un pion que l'on déplace sur un échiquier – changement de service, externalisation, mise au placard ou manipulation.

La plupart des femmes n'imaginent pas, à quel point, combien de fois et comment leur communication a été ignorée. C'est aussi vrai pour

beaucoup de minorités. Aboubacar Kourouma, directeur du Hunger Project au Sénégal, avoue : « Une des premières choses que j'ai apprises en faisant ce métier est d'écouter les femmes. » Contrairement à Kissinger (du moins si nous en croyons son frère), Kourouma a retenu la leçon : « Quand vous écoutez, vous apprenez beaucoup. Nous apprenons à faire notre travail. » Malheureusement, beaucoup de dirigeants n'en sont pas là. Les femmes, dans une grande partie du monde, ont intégré qu'elles n'avaient aucune voix. Mais que penser de la situation en Chine par exemple où quand une femme est seule chez elle et que quelqu'un frappe ou sonne à la porte, beaucoup répondent encore aujourd'hui : « Il n'y a personne à la maison. » Ces femmes ont été ignorées si longtemps qu'elles s'ignorent elles-même. Et ignorer quelqu'un est peut être l'arme ultime pour le déshumaniser.

Cette tendance est largement répandue dans les organisations et conduit à rater des opportunités sans compter le gaspillage énorme d'énergie. Le hara-kiri de M. Nonaka n'est que la partie visible de l'iceberg. Peu de choses nuisent plus et plus vite à une société que le fait d'ignorer la communication de chacun. Une personne fait une demande à une autre, qui accepte et qui ensuite ignore la demande, volontairement ou non. Cela arrive toutes les semaines. Non ? C'est ce qui est arrivé au PDG d'un de mes clients. Quand celui-ci a demandé d'urgence qu'un de ses directeurs contacte un concurrent qui venait de déposer le bilan, pour lui offrir assistance pour ses travaux en cours, sa demande est simplement tombée aux oubliettes parce qu'elle sortait du train-train habituel. Le fait d'ignorer cette demande a coûté à cette société 500 000 € de manque à gagner.

En ignorant des demandes, on pousse les gens à laisser tomber et on les affaiblit dans leur volonté de s'engager et de demander à nouveau (« Il ne le pense pas vraiment de toute façon » ou « C'est toujours la même chose »). Quand une crise survient dans une organisation, le fond du problème est souvent que les gens ignorent tout simplement ce que disent les autres. Et le fondement même du problème est souvent ignoré. Étonnant, non ?

Exercice. Plus vous essayez d'ignorer quelque chose, plus vous aurez besoin d'énergie pour continuer à l'ignorer. Voyez ce qui arrive si vous vous interdisez de regarder un défaut sur le visage de quelqu'un. Vous l'ignorez toujours ? Parfait ! Maintenant ignorez que vous êtes en train de l'ignorer…

Niveau un : Prétendre

Pendant la réunion hebdomadaire du personnel de Handango, une start-up Texane, Wendy Gibson, responsable marketing, tapait un message urgent à un collègue sur son pager bidirectionnel : « sandwich crudités sans mayonnaise ». Pendant ce temps, James Lowe, en charge du développement commercial, réservait des hôtels et confirmait des vols pour ses vacances en Chine – sur son PDA. Will Pinnell, un développeur, tentait d'entraîner tout collègue à portée d'infrarouge à jouer à RaceFever sur son Palm. Au bout de la table de conférence, leur patron continuait de disserter sur le site web de la société, imperméable aux conversations silencieuses qui allaient bon train en mode sans fil autour de lui.

Le niveau Un, Prétendre, consiste à faire croire que vous écoutez alors que vous n'écoutez pas. C'est Ignorer, l'hypocrisie en plus. Les gens qui prétendent écouter en reconnaissent au moins l'importance et c'est la raison pour laquelle ils font semblant. Souvent, on fait semblant d'écouter quand un discours s'éternise, quand un supérieur parle, ou quand on est au téléphone, surfant sur le web et lisant nos emails, ou toute autre tâche parallèle. (Accordez-vous ce plaisir : ne faites rien d'autre quand votre conjoint appelle. Si vous ne me croyez pas, essayez. Vous verrez.)

« Je ne vais pas à une réunion sans lire mes emails ou jouer à un jeu, » me confiait un jour, le responsable marketing d'une entreprise. « C'est parfois la seule façon de ne pas s'endormir. » Un autre responsable m'avouait jouer à Tetris sur son Newton pendant les réunions : « Ce qu'il y a de bien c'est que personne ne pense que vous êtes en train de glander – Tout le monde a l'impression que vous prenez des notes. Mais attention, c'est tout un art et il faut apprendre à placer un petit hochement de tête oppportun de temps en temps. » Cette habitude de « glander » discrètement pendant les réunions est tellement répandue que le magazine *Fortune* a publié les cinq « Signes qui montrent que vos collaborateurs ne sont pas attentifs » :

1. L'air coupable (celui que chaque parent reconnaîtrait)
2. Des gloussements
3. Des sursauts quand une question est posée
4. Le maniement frénétique d'un gadget au passage d'un supérieur
5. Un état proche de la transe[2]

Tout cela est assez drôle, mais Prétendre peut prendre beaucoup d'importance et dériver dangereusement. Il y a quelques années, un grand groupe pharmaceutique a diffusé en interne un questionnaire obligatoire, conçu pour « écouter les employés », mais les résultats de l'étude ont été tellement détournés que beaucoup d'employés se sont sentis dupés. La société clamait par exemple haut et fort, que 46 % de ses employés pensaient que leur hiérarchie était prête à renoncer aux gains à court terme pour assurer un développement durable de la société. Cela signifiait que les autres 54 %, soit plus de la moitié des employés, pensaient exactement l'inverse, fait que la société faisait semblant d'ignorer. Un cadre moyen a tranquillement appelé l'étude « une véritable farce » et a quitté la société peu après. La direction aurait mieux fait d'arrêter de faire semblant et de s'intéresser à l'accusation grave de plus de la moitié de sa main d'œuvre. La direction a choisi de prétendre écouter plutôt que d'écouter.

Mais les entreprises ne sont pas les seules à prétendre, les salariés le font aussi. En France, la CFDT et la CGC-PME, qui mesurent régulièrement le moral des cadres, ont relevé que 87% d'entre eux, ceux qui par principe devraient être les plus impliqués, ne se sentent pas associés aux choix de leur entreprise. Par ailleurs, selon un baromètre mis sur pied par le syndicat CFE-CGC, 43% des cadres affirment accomplir des tâches contraires à leur éthique personnelle dans le cadre de leur travail.

Découvrez les 6 autres niveaux d'écoute ici

.../...

Péché Capital n° 1 : Rumeurs et Ragots

Ce premier péché renvoie souvent à la vie privée des autres. Le célèbre dicton « *les absents ont toujours tort* » est encore d'actualité et les commérages sont toujours colportés derrière le dos d'une tierce personne. Ils sont l'antithèse de la responsabilité.

Quelques paroles lancées négligemment – ou au contraire, distillées avec malveillance – peuvent détruire ce qui a mis des années à se construire et ont le pouvoir d'affaiblir les meilleures organisations.[3]

Souvent et davantage même que ce qui est dit, c'est la façon de parler qui peut être la plus meurtrière et même s'ils ne font pas d'autres dégâts, rumeur et ragots coûtent très cher à une entreprise. Imaginez 1 000 personnes travaillant pour une société, chacune gagnant en moyenne 30€ de l'heure, si chacune passe une heure par jour à colporter des ragots sur les autres ou plus globalement sur le fonctionnement de la société, devant la machine à café ou la photocopieuse, la société perdra 30 000€ par jour, soit plus de 6,2 millions d'euros par an. Et je ne compte bien sûr pas dans ce calcul, le coût des opportunités manquées par le temps perdu en bavardages.

Il est à cet égard fort à parier que notre nouvelle ère d'incertitude économique contribue à renforcer ce phénomène : plus les gens craignent de perdre leur emploi et moins ils agissent à visage découvert. La peur ne prête en effet guère à une communication franche. Je me souviens ainsi de la société d'un client dont les salariés étaient passés maître dans l'art de ne dire que ce qu'ils imaginaient que leurs supérieurs voulaient entendre. Dans le climat d'incommunicabilité qui régnait, le président du conseil d'administration et le PDG, qui entretenaient les meilleures relations du monde en public, tout en se détestant cordialement, allèrent un jour jusqu'à m'appeler au même moment, à l'étranger pour me parler l'un de l'autre, alors que leurs bureaux n'étaient qu'à quelques mètres de

distance.

J’inclus également dans les rumeurs et autres ragots, cette faculté caractéristique de beaucoup d’entre nous de se plaindre de nos problèmes à des personnes qui n'y peuvent rien. Nous avons un conflit avec un supérieur, un proche ou un ami et éprouvons alors le besoin d’en discuter, soit pour être réconforté, soit pour trouver quelqu’un qui est d’accord… C’est une mauvaise habitude. Le problème est que si l’on ne fait que cela, sans jamais aller voir directement la personne avec laquelle on rencontre une difficulté, nous avons peu de chance de voir notre problème se résoudre d’une part, et d’autre part ces discussions vont rapidement créer une atmosphère de renoncement où, de plaintes en plaintes, se diffuse l’idée, étayée par les « preuves » quotidiennes que deviennent nos bavardages, que « ca ne sert à rien », « on ne peut rien faire », « ils n’écoutent jamais » ou « travailler ici, ça craint. »

Quand suffisamment de personnes dans une organisation apportent de l’eau au moulin des plaintes et autres râleries, il est fort à parier que le climat s'en ressent. Et au delà même, ces paroles répétées inlassablement et très vite alimentées par d’autres, façonnent littéralement la réalité qu’elles sont en train de critiquer avec ferveur. De manière inconsciente, mais très concrète, ce sont les personnes même qui se plaignent qui en viennent à instaurer une culture de renoncement, de résignation, voire même de délation : autant de représentations qui compromettent la performance et la créativité d’une organisation.

Parler de façon irresponsable est l’une des choses les plus contre-productives qui soit, d’abord parce qu’elle ne permet de régler aucune des difficultés auxquelles nous avons tous à faire face et d’autre part, favorise la propagation rapide d’autres plaintes et autres rumeurs, qui sabotent les entreprises les plus ambitieuses et les bases d’une communication saine. J’appelle cette façon de parler une forme de « pollution ontologique », génératrice à mon sens, d’autant de dégâts que la pollution de l'environnement.

Mais les rumeurs ne font pas que polluer l’environnement, elles peuvent devenir une arme redoutable pour freiner les meilleures initiatives individuelles et même les mouvements historiques.

A la fin des années 1950, le FBI et son patron, le très zélé J. Edgar Hoover - l'exemple parfait du chef bureaucratique doté d'un sens démesuré de sa mission et d'un goût machiavélique pour le pouvoir – ont délibérément lancé des rumeurs qui ont presque failli faire échouer la lutte pour les droits civiques de Martin Luther King. Hoover et ses agents étaient obsédés par l'idée que Stanley Levison, le meilleur ami et allié blanc de Martin Luther King, était en réalité un agent communiste cherchant à infiltrer les Etats-Unis. Une fois les rumeurs distillées avec suffisamment de talent par le FBI, il ne devenait même plus nécessaire d'apporter une preuve quelconque à ces allégations – bien sûr fausses – et le FBI réussit à isoler Levison qui fut après quelque temps contraint de se séparer du mouvement et de son cher ami King, de peur de compromettre sa mission.

Sans aller aussi loin, rumeurs et ragots au quotidien peuvent nuire tout autant.
Pour soutenir la bonne santé et la productivité de votre entreprise, il est essentiel de combattre rumeurs et ragots. Comment faire ? **Voici trois règles de base :**

- **Premièrement** : *Pas de rumeurs.*
- **Deuxièmement** : *Ne se plaindre qu'auprès de la personne qui peut résoudre un problème.* Cette personne est souvent soit celle qui a créé le problème, soit un supérieur. Si vous avez à vous plaindre des promotions dans votre entreprise par exemple, nul besoin de passer des heures à en discuter avec vos collègues, la personne à qui vous adresser est le Président de la société, le chef du département ou encore la DRH. Si cette personne ne peut pas traiter votre problème de manière satisfaisante, choisissez alors ensemble une troisième personne avec laquelle avancer.
- **Troisièmement** : *Ne présentez pas un problème, mais une solution.* Plutôt que de laisser des personnes déléguer des problèmes en les remontant à leur hiérarchie, tenez-les pour responsables de la solution. Si elles ne peuvent les trouver seules, élaborez des propositions avec elles. Leurs propos auront plus de poids s'ils contiennent des ébauches de solutions – ne serait-ce que de donner une preuve manifeste de leur bonne volonté – que s'ils ne traduisent que reproche ou frustration.
  Si l'atmosphère de non-dit est devenu ingérable, il est toujours envisageable d'organiser une réunion avec l'ensemble des

personnes concernées pour leur demander : « Que pensez-vous de moi [ou de Pierre] que vous ne dîtes pas ? » Cette solution est toutefois à utiliser en dernier recours, mais elle peut s'avérer nécessaire pour améliorer la situation en cas de communication bloquée.

Conseil : Quelle que soit votre position, refusez de prendre part à des rumeurs et autres commérages. Ne vous plaignez qu'auprès des personnes qui peuvent résoudre votre problème. Proposez des solutions plutôt que de vous contenter d'exposer des problèmes. Si des personnes viennent se plaindre auprès de vous, proposez-leur d'élaborer une solution et d'en parler à la personne compétente.

Découvrez les 3 autres péchés capitaux ici

…/…

Secret Manifeste n° 1 : Déclarations et Assertions

On dit d'une *déclaration* qu'elle est une annonce publique et formelle : les hommes politiques déclarent qu'ils sont candidats à une élection. Dans ce livre, j'emploie une définition un peu plus fine de ce terme : une déclaration énonce ce qui va arriver, l'intention d'un résultat sans précédent, prononcé par un locuteur, alors même qu'il ne dispose d'aucun élément concret venant étayer la faisabilité de son affirmation. Quand Colin Marshall déclara que British Airways allait devenir la première compagnie aérienne au monde, aucune preuve tangible ne lui permettait de soutenir cette déclaration et l'acronyme BA (Bloody Awful – *Nullissime*) moins que tout, dans l'esprit du public anglophone.

Les déclarations sont des outils indispensables aux leaders. Elles permettent d'exprimer et d'expliquer le déroulement d'une vision, d'un engagement et d'une intention. John F. Kennedy fit une des plus célèbres déclarations de l'histoire moderne américaine lorsqu'il annonça en 1961 qu'avant dix ans, les Etats-Unis auraient envoyé un homme sur la lune et l'auraient ramené sain et sauf sur terre. Cette déclaration, lancée en pleine guerre froide et alors que l'ex URSS semblait prendre l'avantage technologique dans la recherche spatiale a permis de mobiliser les efforts des plus enthousiastes aux plus sceptiques, qui, tout en critiquant l'absence de métaux appropriés, le manque de savoir-faire technique et d'argent, participèrent à l'effort. Cette déclaration publique destinée entre autre à prouver au reste du monde, la suprématie américaine en matière de conquête spatiale a insufflé aux participants du projet l'énergie nécessaire au succès du premier – et unique à ce jour - alunissage en 1969. Sans cette déclaration, la lune serait peut-être encore aujourd'hui *terra incognita* pour l'humanité.

Des années avant de devenir Président des Etats-Unis, Kennedy avait servi sous les ordres du Général George Marshall pendant la seconde guerre mondiale. Bien que silencieux de nature, celui-ci était célèbre

pour ces assertions et une franchise avec ses supérieurs, inédite dans l'armée américaine, (son mentor de la première guerre mondiale, le Général Pershing l'appréciait d'ailleurs pour cette dernière qualité). En 1938, quand Marshall assista à sa première réunion à la Maison Blanche, le Président Franklin D. Roosevelt lui présenta un projet ambitieux de construction de 10 000 avions de guerre qui choqua immédiatement Marshall par l'absence de planification pour le recrutement du personnel et l'entretien des avions. Au cours des discussions qui suivirent la présentation, Roosevelt demanda au général ce qu'il en avait pensé et s'il était séduit par le projet. A la consternation générale et au risque de porter un coup fatal à sa carrière, Marshall répondit sèchement : « Je suis désolé, M. Le Président, mais je ne suis pas du tout d'accord avec vous. » Après la réunion, le Secrétaire du Trésor, Henry Morgenthau, congédia froidement Marshall avec un « Bien, ce fut un plaisir de faire votre connaissance », semblant signifier que cette première réunion avec le Président serait aussi la dernière. Ce ne fut pourtant pas le cas et le général avec sa franchise inébranlable allait devenir l'un des conseillers les plus écoutés de Roosevelt. Le porte parole de la Maison Blanche de l'époque Rayburn fit un jour remarqué que sa crédibilité reposait sur deux qualités qui plaisaient au président : le bien fondé de ses assertions et une capacité à dire ce qu'il pensait, à toute épreuve, au risque même d'aller à l'encontre de ses intérêts.
Tel que je l'utilise dans ce livre, le terme *assertion* signifie « engagement que celui qui parle est en mesure de prouver ». Par exemple, une avocate affirme que son client est innocent, et un dirigeant d'entreprise affirme que sa société peut développer une nouvelle application sur Internet, d'ici la fin de l'année. Dans son article « Diriger pour des percées en productivité » Alan Scherr, d'IBM, appelle ce type d'assertions basées sur des faits : « l'unité fondamentale d'échange dans la plupart des structures de management des grandes sociétés. »[4]

On peut ainsi dire que les assertions sont des déclarations fondées, c'est à dire s'appuyant sur des éléments tangibles et vérifiables, qui permettent de déterminer la faisabilité et les conditions de réalisation de la déclaration. Après avoir déclaré que les Etats-Unis enverraient un homme sur la lune, Kennedy appuya sa déclaration d'assertions clés : Il promit que le Congrès allouerait les fonds nécessaires à la réalisation du projet, que l'ensemble des savoirs-faire requis serait déployé et des alliages, pouvant résister au voyage dans l'espace, développés. Le président américain ne se contenta pas d'une

promesse vague ou d'une vision coupée de la réalité, il accompagna ses propos d'information et d'action qui donnèrent lieu, des 1963, à la naissance du projet Apollo et au déblocage de 5 milliards de dollars par an d'investissement consacré à la conquête de l'espace au cours de la décennie suivante. Le reste est entré dans l'histoire : le 20 juillet 1969, les Américains Neil Armstrong et Edwin Aldrin posaient le pied sur la Lune, exactement comme Kennedy l'avait déclaré.[5]

Conseil : Quelle déclaration pourriez-vous faire qui aurait un effet sur la productivité de votre équipe ? « Vous *pouvez* créer ce miracle. » Quelles assertions devez-vous faire pour appuyer votre déclaration ?

Découvrez les 5 autres secrets et la suite ici

Vous pourrez utiliser tous les outils ci-dessous :

- **Et de très nombreux conseils et exercices à pratiquer pour expérimenter d'autres façons de parler et d'écouter, pour développer votre leadership et mieux réussir votre vie privée et professionnelle.**

.../...

Extrait des ANNEXES

L'auteur

Thomas D. Zweifel (tdz@swissconsultinggroup.com), co-fondateur et PDG de Swiss Consulting Group (www.swissconsultinggroup.com), est un spécialiste reconnu en team building, coaching individuel et d'équipes et relations internationales. Il s'est spécialisé dans le développement de la performance des personnes et des organisations auprès desquelles il intervient aux Etats-Unis, en Europe, en Asie et au Moyen Orient. Il a vécu sur quatre continents et coache depuis 1984 des dirigeants d'entreprises appartenant aux « Fortune 500 » (parmi lesquelles Aventis, Avon Products, Banana Republic, Citibank, GE Capital, General Motors, Goldman Sachs, JP Morgan, Merrill Lynch, Novartis, Prudential, Siemens, et Union Bank of Switzerland), ainsi que des PDG de PME, d'entreprises publiques ou privées, d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, dont les Nations Unies. Ses clients et lui ont atteint des résultats sans précédent, dans des environnements culturels très divers et souvent dans des conditions particulièrement délicates.

Né à Paris en France, le Dr Zweifel possède la double nationalité suisse et américaine et parle couramment anglais, allemand, français et italien. Titulaire d'un doctorat (Ph.D.) en Relations Internationales obtenu à l'Université de New York, il enseigne le leadership en affaires internationales et publiques et le management interculturel à l'Université de Columbia et dans plusieurs autres universités et centres de formation privés et publics aux Etats-Unis, en Europe et en Australie. Le Dr Zweifel vit à New York et publie fréquemment des ouvrages sur le leadership et la démocratie, la citoyenneté mondiale et la communication. Il est l'auteur de *Democratic Deficit ? Institutions and Regulation in the European Union, Switzerland and the United States* (Rowman & Littlefield / Lexington Books, 2002), *Culture Clash: Managing the Global High-Performance Team* (SelectBooks, 2003) ainsi que de *International Organizations: Accountability, Politics, and Power* (Lynne Rienner Publishers, 2005).

Quel a été le moment le plus difficile de votre vie ?

A l'époque où je vivais et travaillais en Inde, j'ai failli mourir d'une double infection – dysenterie bactérienne et amibienne. Lorsque le docteur m'annonça : « Vous devez aller à l'hôpital », je lui dis : « Non, je n'ai pas le temps, j'ai du travail. ». Pour toute réponse, celui-ci m'a giflé et transporté d'urgence à l'hôpital de Bombay où j'ai alors partagé ma chambre avec huit autres personnes de plusieurs religions : Hindous et Bouddhistes, Catholiques et Musulmans. Nuit et jour, mes voisins de chambrée gémissaient et priaient. Une infirmière est restée à mon chevet neuf jours et neuf nuits consécutives. Et en même temps que mon corps se vidait de toute son eau, j'ai perdu un peu de mon arrogance occidentale et ai gagné en humilité.

Alors que ma mission consistait à former et coacher quatorze leaders locaux pour animer un atelier dans tout le pays, il m'a fallu sept ans pour voir une ligne téléphonique installée dans mon bureau. Tout au long de mon séjour, les difficultés et les obstacles surgissaient quotidiennement, mais j'ai réussi à boucler le travail. Grâce à nos efforts, des millions de personnes ont pris leur destinée en main et ont elles-mêmes amélioré leurs conditions de vie précaires.

Quel est le pire travail que vous ayez jamais fait ?

J'ai travaillé une fois comme consultant dans une entreprise où personne n'écoutait personne. L'atmosphère était tellement lourde et tendue que c'en était physiquement pénible. Je le savais depuis longtemps, mais j'ai pu éprouvé, au sens littéral du terme, à quel point quand les personnes ne s'écoutent pas, elles mettent en péril l'ensemble de leur organisation.

Quelle est votre plus grande peur pour l'avenir ?

La consommation à outrance. Ma plus grande peur est que nous devenions des individus passifs, résignés, indifférents, centrés sur eux-mêmes, qui ne voient plus aucun intérêt à être au service de la communauté.

Qui sont vos héros ?

Deux leaders : Churchill, parce qu'il incarne le leadership et qu'il nous rappelle que : « Nous gagnons notre vie par ce que nous obtenons, mais nous réussissons notre vie grâce à ce que nous donnons. » Et Gandhi, que Churchill appelait « ce petit homme tout nu, » pour nous avoir enseigner l'intégrité. Mon histoire préférée avec Gandhi est la suivante :

Une mère voyage pendant des jours – en train, pousse-pousse, autobus et à pied – pour amener son jeune fils voir le Mahatma

Gandhi. Elle supplie celui-ci quand elle arrive : « S'il te plait, Mahatma, dis à mon fils d'arrêter de manger du sucre. »

Gandhi reste silencieux un moment. Il lui dit : « Reviens avec ton fils dans deux semaines. »

La femme est étonnée, mais elle le remercie en lui disant qu'elle allait faire ce qu'il lui avait demandé avant de retourner dans son village.

Deux semaines plus tard, elle entreprend à nouveau le même long voyage voyage avec son fils – en train, pousse-pousse, autobus et à pied –. Lorsqu'ils arrivent auprès de Gandhi, celui-ci regarde le jeune garçon droit dans les yeux et lui dit : « Arrête de manger du sucre ».

Reconnaissante mais étonnée, la femme lui demande alors : « Pourquoi m'as-tu demandé de revenir dans deux semaines ? Tu aurais pu lui dire ça la dernière fois que je suis venue. »

Gandhi répond : « Il y a deux semaines, je mangeais *moi aussi* du sucre. »

[1] Brands, 310-312.

[2] Daniels, Cora. 2000. "How to Goof Off At Your Next Meeting," *Fortune*, 30 Octobre. 289.

[3] Tout le monde n'est pas d'accord. Selon le psychologue évolutionnaire Nigel Nicholson, les commérages étaient une compétence requise par nos ancêtres de âge de pierre pour survivre psychologiquement aux conditions socialement imprévisibles de la savane. Ainsi, avec le temps, commérer est devenu une partie de notre programmation mentale. Nicholson argue du fait que les cadres essayant de supprimer les commérages et autres ragots au travail pourraient aussi bien essayer de changer le goût musical de leurs collaborateurs. (Nigel Nicholson, "How Hardwired Is Human Behavior?" *Harvard Business Review*, Juillet-Août 1998. 134-147.) Don Cohen et Laurence Prusak soutiennent également dans leur livre "*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work"* que "Raconter et écouter des histoires, bavarder ou partager un petit ragot, sont les voix principales qui permettent aux personnes qui travaillent ensemble d'avoir confiance entre elles et de se comprendre mutuellement." Peut-être que oui, mais quand les gens craignent d'être francs et honnêtes entre eux, quand ils doivent recourir aux rumeurs et ragots, l'organisation est en péril. Vous pouvez toujours stimuler une culture de l'honnêteté et du parler vrai.

[4] Scherr, Allan L. 1989. "Managing for Breakthroughs in Productivity," *Human Resource Management* 28:3 (Fall). 403-424.

[5] Young, H. et al. 1970. *Journey to Tranquillity: the History of Man's Assault on the Moon*. New York: Doubleday. 109-110. Cited in Johnson, Paul. 1985. *Modern Times: The World from the Twenties to the Eighties*. New York: Harper & Row, 1985. 630.